



# Rémunération à l'ancienneté et individualisation des salaires : actualité de la théorie du paiement différé

Philippe Lemistre

## ► To cite this version:

Philippe Lemistre. Rémunération à l'ancienneté et individualisation des salaires : actualité de la théorie du paiement différé. *économie et société série Socio-Economie du travail*, 2004, 38 (23), pp.67-88. halshs-00955339

**HAL Id: halshs-00955339**

**<https://shs.hal.science/halshs-00955339>**

Submitted on 4 Mar 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Rémunération à l'ancienneté et individualisation des salaires : actualité de la théorie du paiement différé**

Philippe Lemistre<sup>1</sup>

Article publié dans *Socio-Économie du Travail* n°23 (*Économies et Sociétés*, tome XXXVIII),  
janvier 2004, p.67-88.

## **Résumé**

Dans le cadre d'une démarche associée à l'émergence de l'Economie des Ressources Humaines le modèle paiement différé est confronté à l'évolution des modes de rémunération en France. A partir des hypothèses des modèles à paiement différé nous montrons, notamment, que la remise en cause des augmentations systématiques à l'ancienneté en France peut être imputée, en partie au moins, à l'évolution démographique et à la relative inefficacité de ce mode de rémunération pour inciter les salariés à l'effort. Par ailleurs, il s'avère que le principe du paiement différé est davantage en adéquation avec l'actuelle individualisation des salaires qu'avec la rémunération systématique à l'ancienneté alors que cette dernière hypothèse avait été largement retenue jusqu'alors.

## **Remuneration with the seniority and merit pay in France: topicality of the theory of the differed payment**

### **Abstract**

Within the framework of the emergence of personnel economics, the differed payment model is confronted with the evolution of human resource management in France. From the assumptions of the differed payment model we show, in particular, that the renunciation of the systematic wage increases with seniority in France is due to the demographic trends and the inefficiency of this mode of remuneration to encourage the employees to provide a high effort level. In addition, it proves that the principle of the differed payment is more in adequacy with the current merit pay than with systematic remuneration with the seniority whereas this last assumption is usually retained.

---

<sup>1</sup> Lirhe (UMR - Université Toulouse 1 et CNRS) Université Toulouse 1 - bat J - 1 place Anatole France - 31042 Toulouse- e-mail : lemistre@univ-tlse1.fr - tel. 05.61.63.38.62.

De nombreux employeurs établissent des plans de carrière visant à retenir les meilleurs salariés et à obtenir une productivité élevée du facteur travail. Il s'agit souvent de récompenser a posteriori les efforts individuels par des promotions ou des augmentations de salaires associées notamment à l'ancienneté des salariés dans l'entreprise. Sur le plan théorique, ces modes de rémunérations sont parfaitement en adéquation avec le principe dit du « paiement différé ». Ce dernier consiste à exiger une caution du salarié en lui versant un salaire inférieur à sa contribution productive au cours d'une période de sa carrière, la caution étant constituée de la différence productivité – salaire. La caution est restituée sous forme de rente au cours d'une autre période de sa vie active. Ce mécanisme incitatif a pour corollaire de justifier des rendements salariaux positifs de l'ancienneté dans l'entreprise.

Ces effets de l'ancienneté sont évalués habituellement par une fonction de gains dite « standard » dissociant les rendements de l'expérience de ceux de l'ancienneté envisagés au sens strict comme le « surplus » apporté par le fait de demeurer au sein de la même firme (MINCER, 1974). Le niveau de ces rendements fait actuellement l'objet d'un débat, les méthodes d'estimation se révélant fragiles<sup>2</sup>.

Le débat ne concerne pas seulement les méthodes d'estimation mais aussi la justification théorique des rendements de l'ancienneté. Au paiement différé s'ajoute, en effet, l'hypothèse retenue par les théoriciens du « capital humain », selon laquelle ces rendements sont issus de la participation des salariés au financement d'une formation dite spécifique, i.e. utilisable uniquement dans l'entreprise formatrice, formation dont les bénéfices sont restitués au cours de la carrière (BECKER, 1975).

Les résultats empiriques ne permettent pas de trancher clairement entre les deux principales explications de l'existence de rendements positifs de l'ancienneté, la formation spécifique étant en grande partie informelle. Quant au paiement différé, la mesure de l'écart salaire – productivité se heurte à la difficulté de mesure de la contribution productive individuelle. Toutefois, la prise en compte de l'asymétrie d'information par les théoriciens a remis en cause l'hypothèse d'une prise en charge d'une partie du financement de la formation spécifique par le salarié lui permettant d'obtenir des augmentations de salaires (HASHIMOTO, 1981). A l'appui de cette thèse, en France, le rendement de la formation spécifique semble effectivement peu élevé lorsque les salariés obtiennent des

---

<sup>2</sup> Par exemple, deux études américaines réalisées sur un même échantillon par ABRAHAM ET FARBER (1987), ALTONJI ET SHAKOTKO (1987) et une étude française de GLAUDE (1986) montrent que les rendements de l'ancienneté surévalués par l'estimation standard seraient en réalité relativement modestes. A contrario, TOPEL (1991) à partir du même échantillon américain mais en utilisant une autre méthode d'estimation obtient des rendements significatifs. Enfin, ALTONJI ET WILLIAMS (1997) suggèrent qu'indépendamment de la spécification choisie le traitement des données de panel peut induire à nouveau une surestimation des rendements de l'ancienneté. Les deux auteurs estiment, néanmoins, que les rendements de l'ancienneté pour un panel couvrant la période 1983-1991 sont deux fois supérieurs à ceux obtenus pour une période allant de 1968 à 1982 !

promotions internes (LEMISTRE ET PLASSARD, 2002). Or, en théorie, un système de promotions internes est censé inciter les salariés à financer la formation spécifique même en situation d'asymétrie d'information (CARMICHAËL, 1983, PRENDERGAST, 1993). Par ailleurs, ABOWD, KRAMARZ ET MARGOLIS (1999) ont montré que plus une entreprise offre des salaires relatifs faibles à l'embauche, plus la croissance de salaire avec l'ancienneté est importante. Un tel résultat n'est évidemment pas en contradiction avec le principe du paiement différé<sup>3</sup>.

En tout état de cause, la diminution des rendements de l'ancienneté en France depuis le début des années 1980 semble établie, au moins pour certaines catégories d'entreprises ou/et de salariés (LOLLIVIER, 1995, LEMISTRE, 2002 notamment). La remise en cause des augmentations systématiques et générales à l'ancienneté dans le secteur privé est sans doute la principale explication de cette évolution. Au sein de nombreuses entreprises jusqu'au milieu des années 80, en effet, l'augmentation du salaire ne pouvait résulter que d'une promotion dans un poste plus qualifié ou du changement d'échelon du salarié en application de règles d'ancienneté dans le poste et éventuellement de primes de rendement souvent intégrées dans le salaire de base (EUSTACHE, 1996). C'est cette « régulation conjointe » à partir de l'ancienneté et des postes qui a été, en partie, abandonnée (REYNAUD ET REYNAUD, 1994). Au sein des firmes, c'est essentiellement la prime d'ancienneté calculée en pourcentage du salaire de base qui a été supprimée ou plafonnée, souvent au niveau conventionnel (GRANDJEAN, 1989). Parallèlement à ces évolutions, les augmentations de salaire sont devenues de plus en plus individualisées et de moins en moins généralisées à l'ensemble des salariés ou d'une catégorie de salariés d'une firme (ROUSSEL, 2000).

L'objectif de cet article est de proposer une lecture de ces évolutions à travers le modèle à paiement différé. Dans ce cadre, les transformations constatées peuvent s'analyser comme le passage d'un système de paiement différé généralisé, reposant sur une augmentation des salaires systématique, à des modes de paiement différé individualisés. Il s'agit notamment de montrer que ce type de modèle remplit nettement mieux son rôle incitatif dans le cadre de l'individualisation que dans celui d'augmentations généralisées systématiques. Son efficacité pour inciter les salariés à fournir un niveau d'effort élevé repose, en effet, sur l'existence d'une sanction potentielle (licenciement ou absence d'augmentation) associée à un système de contrôle individualisé.

La démarche proposée s'inscrit dans le cadre de l'émergence de « l'économie des ressources humaines » qui confronte les modèles théoriques et les résultats économétriques aux pratiques concrètes de gestion des ressources humaines. Il s'agit notamment de faire participer l'analyse économique à la transformation des modes de gestion de main d'oeuvre (LAZEAR, 1998). Dans cette perspective, les modèles sont rapprochés du réel grâce à des « inférences interprétatives » qui complètent et s'appuient sur les modèles économiques et les résultats économétriques. Ces inférences

---

<sup>3</sup> Dans le cas de la formation spécifique suivie dans une firme, le salaire d'embauche n'est pas plus faible qu'ailleurs, la participation du salarié étant prélevée plus tard sur le salaire.

sont « des assertions non formalisées, suggérées par l'examen de l'histoire économique, des événements économiques contemporains, d'activités économiques particulières... » (MALINVAUD, 1996, p.940).

Dans un premier développement, les hypothèses des modèles à paiement différé sont mobilisées afin d'expliquer la remise en cause des augmentations de salaire à l'ancienneté systématiques et générales en France, compte tenu de l'évolution démographique, organisationnelle et de la relative inefficacité d'un tel mode de rémunération pour inciter les salariés à l'effort. A contrario, l'un des objectifs de la seconde section est de montrer que dans le cadre de l'individualisation des salaires le principe du paiement différé est incitatif car il existe alors une « menace crédible » de ne pas accorder les augmentations. Les modèles à paiement différé permettent alors non seulement d'avancer une explication de la substitution partielle de l'individualisation à la rémunération à l'ancienneté, mais aussi de mettre en exergue les limites et les conditions d'efficacité des pratiques d'individualisation en France.

## I. REMISE EN CAUSE DE LA REMUNERATION A L'ANCIENNETE EN FRANCE

### **La rémunération à l'ancienneté : un moyen pour stabiliser les salariés ?**

Si la rémunération à l'ancienneté impliquant des accroissements de salaire systématiques a été partiellement abandonnée, en tant que principe général pour l'ensemble des salariés d'une catégorie ou d'une firme, comment expliquer que ce mode de rémunération ait été utilisé pendant de nombreuses années?

La mise en place de modes de rémunération à l'ancienneté en France peut vraisemblablement, en partie au moins, être imputée au souhait des employeurs de stabiliser leur main d'œuvre (B. BRUNHES, 1990), la stabilisation des salariés permettant notamment de limiter les coûts de turn-over associés aux formations dispensées ou au coût du recrutement (entretiens, sélection).

Dans un premier temps, ce sont vraisemblablement les systèmes de retraite qui ont contribué à stabiliser certains travailleurs. Jusqu'au début des années 50, en effet, les entrepreneurs avaient une relative maîtrise du système de retraite qu'ils ont d'ailleurs mis en place au début du vingtième siècle. L'utilisation d'un système de retraite pour stabiliser les salariés peut être analysée à partir du principe du paiement différé (LAZEAR, 1986). La rente est versée ici après la date de départ en retraite, le salarié qui ne souhaite pas perdre le bénéfice de la pension de retraite étant incité à ne pas quitter la firme. La gestion discrétionnaire du système de retraite par l'employeur lui permet dès lors que le départ du salarié intervient avant la date de départ en retraite, de minorer voire de supprimer la pension de retraite. Or, après les années 50, le système de retraite devient général et si un salarié quitte son employeur ses droits à la retraite lui sont acquis. La perte de maîtrise du système de retraite par les employeurs les conduit à rechercher ou à renforcer d'autres moyens afin de fidéliser les travailleurs.

La rémunération à l'ancienneté est alors devenue le principal moyen de stabilisation des salariés, même si elle coexistait déjà avec les systèmes de retraite. Les primes à l'ancienneté ont, en effet, été intégrées dans certaines conventions collectives après guerre, notamment les conventions « Parodi-Croisat ». Elles avaient d'ailleurs déjà été évoquées lors des négociations collectives consécutives au front populaire de 1936.

En regard du principe du paiement différé, la rémunération à l'ancienneté est un équivalent à un système de retraite pour stabiliser les salariés. La différence réside dans le fait que la caution est versée pour une période seulement de la carrière et que la rente est restituée, non pas en fin de vie active, mais au cours d'une seconde période de la vie active. Le salarié est donc rémunéré à un niveau inférieur à sa contribution productive en début de carrière puis supérieur ensuite. Le contrat optimal est tel que le montant de la caution soit égal à celui de la rente, si et seulement si le salarié reste dans la firme jusqu'à la date de départ en retraite (LAZEAR, 1979). Ainsi, le départ du salarié avant cette date l'oblige à abandonner tout ou partie de la rente.

La systématisation des augmentations à l'ancienneté a donc permis de stabiliser les travailleurs. D'autant qu'après guerre et jusqu'à la crise, i.e. au début des années 70, le taux de chômage est faible et la main d'œuvre peu abondante, les employeurs avaient alors tout intérêt à garder leurs salariés pour limiter les coûts de turn-over. En revanche, pour les périodes qui ont suivi, les opportunités extérieures étant beaucoup moins importantes, la menace du chômage suffisait, en partie, à stabiliser les salariés. Le turn-over était alors moins conséquent et les coûts qui lui sont associés étaient eux-mêmes faibles. En conséquence, l'utilisation de la rémunération systématique à l'ancienneté était bien moins justifiée. Les bénéfices de ce mode de gestion de main d'œuvre sont, en effet, liés essentiellement à la stabilisation des salariés car les augmentations systématiques incitent peu les salariés à l'effort.

### **Remise en cause de la rémunération systématique à l'ancienneté et paiement différé**

Cette dernière conjecture peut être illustrée sur le plan théorique en se référant à nouveau au principe du paiement différé et plus généralement à la théorie des incitations. Cette perspective élargie permet de mettre en exergue le rôle essentiel de ce mode de rémunération qui n'est pas seulement de stabiliser les salariés mais aussi et surtout de les inciter au travail.

La théorie des incitations vise à un certain réalisme en prenant en compte les asymétries informationnelles entre agents économiques. Ces derniers se trouvent dans une situation d'incertitude et peuvent adopter des comportements opportunistes. La « fraude » du travailleur peut se développer durant la phase d'exécution du contrat. Il s'agit du problème de « risque moral ». Le salarié est susceptible ici de « tirer au flanc », en travaillant moins que prévu lorsque la mesure de sa contribution productive est difficile. Afin de résoudre ce problème, la théorie des incitations mobilise les acquis de la théorie contractuelle de l'agence. Une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche

quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent (JENSEN ET MECKLING, 1976). Les problèmes qu'étudie la théorie de l'agence apparaissent dans la mesure où les intérêts des deux parties peuvent diverger ; il y a information imparfaite et asymétrie d'information entre les parties.

Pour la relation employeur-salarié, les problèmes d'information sont la cause de l'incomplétude du contrat de travail. L'employeur (principal) qui souhaite obtenir un effort soutenu de l'employé dans le but de maximiser son profit n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action des salariés (agents). Les objectifs des modélisations sont, d'une part, de construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal et, d'autre part, de concevoir en information imparfaite un système d'agence qui se rapproche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite.

Dans ces premières versions (LAZEAR, 1979 notamment), le modèle à paiement différé avait uniquement pour objectif d'éviter que le salarié adopte l'attitude du « tire au flanc ». Depuis, un autre objectif essentiel des modèles est d'obtenir des travailleurs un niveau d'effort élevé ou « efficace ». Dans ce cadre d'analyse, le modèle à paiement différé s'appuie sur les acquis de la théorie du salaire d'efficacité, selon laquelle le niveau de salaire conditionne le niveau d'effort individuel (SHAPIRO ET STIGLITZ, 1984). Le principe du paiement différé consiste alors à exiger du travailleur un niveau d'effort conséquent au cours d'une première période, ce dernier étant récompensé au cours d'une seconde période (ZYLBERBERG, 1994 notamment). Pour l'ensemble des modèles, le montant des augmentations de salaires dépend de la probabilité de contrôle. Plus le coût du contrôle est élevé plus le profil de gain est accentué. Selon la modélisation le taux de croissance des gains peut être constant au cours de la carrière (LAZEAR, op. cit.) ou une ou plusieurs augmentations peuvent être accordées à des dates « seuils » (ZYLBERBERG, op.cit.).

La rémunération à l'ancienneté apparaît alors comme un mécanisme incitatif, les salariés étant récompensés a posteriori des efforts passés. Or, si l'on considère que la rémunération à l'ancienneté telle qu'elle a été pratiquée en France est une application du principe du paiement différé à l'ensemble des salariés, certains travailleurs anciens estiment qu'il ne leur est pas nécessaire de faire des efforts puisqu'ils reçoivent une augmentation « systématique » (EUSTACHE ET GUILLOTIN, 1995). En d'autres termes, un mode d'incitation généralisé conduit une partie au moins des salariés à devenir des « passagers clandestins » qui profitent des augmentations à l'ancienneté sans fournir de contrepartie car il n'existe pas de « menace crédible » de ne pas percevoir les augmentations de salaire à l'ancienneté. L'obtention des augmentations à l'ancienneté n'est plus, en effet, subordonnée ici à la probabilité de contrôle.

Par ailleurs, le coût associé à la rémunération à l'ancienneté est très largement lié à la structure d'âge de la population active. Le modèle à paiement différé permet de préciser cette assertion, les problèmes

démographiques associés à la gestion de la rente étant susceptibles de conduire l'employeur à remettre en cause le contrat incitatif (LAZEAR, 1990). Lorsque les sommes dues par l'employeur sont provisionnées au cours de la première période du contrat, tout se passe, en effet, pour l'entrepreneur comme si le salarié était rémunéré à sa productivité marginale. Le différentiel salaire/contribution productive de début de carrière est intégré aux coûts par l'employeur sous forme de provisions. Lors du versement de la rente, les sommes provisionnées sont reversées progressivement au salarié, de telle sorte qu'en seconde période, seuls les coûts correspondant à la contribution productive du salarié sont pris en compte, les sommes constituant la rente ayant été provisionnées.

Si tel n'est pas le cas, il est nécessaire de faire des hypothèses très fortes, notamment sur l'évolution démographique de la population active, afin de ne pas rencontrer de problème pour verser la rente due aux salariés en fin de carrière. L'évolution démographique doit être stable et les individus répartis selon leur âge dans les mêmes proportions au sein de chaque entreprise<sup>4</sup>. Les salaires faibles des uns compensent les salaires élevés des autres, globalement le coût de chaque salarié est équivalent à sa contribution productive.

De telles hypothèses sont évidemment irréalistes. Ainsi, dans le cas d'une population salariée majoritairement jeune, et si les entrepreneurs ne provisionnent pas la rente, la démographie salariale peut être le support d'un avantage concurrentiel entre entreprises ou entre pays. Par exemple, le coût de la main-d'œuvre globalement faible (salaire inférieur à la contribution productive pour la plupart des salariés) peut permettre de produire à bas prix ou de réaliser un « sur-profit » permettant d'accroître les dépenses publicitaires, les frais de recherche, etc. Mais si la population est vieillissante sans que les rentes associées aient été provisionnées, le pays concerné subit alors un surcoût constitué des rentes versées aux nombreux salariés âgés. La situation est à l'inverse de la précédente, les salaires élevés versés à la population vieillissante grèvent la rentabilité et la compétitivité des entreprises.

En tout état de cause, une période « avantageuse » (population salariée jeune) est susceptible d'être suivie d'une période « désavantageuse » (population âgée). Ainsi, afin d'éviter les inconvénients d'un tel retournement de situation, les entrepreneurs ont tout intérêt à pratiquer une gestion des rémunérations à long terme. Il s'agit évidemment d'accorder une importance particulière à l'évolution de la démographie salariale, d'autant que « les études démographiques restent essentielles et ne sont pas assez développées : elles offrent des îlots de certitude dans des océans capricieux. Elles permettent des analyses rigoureuses avec des repères solides. Elles sont aussi directement utilisables dans des décisions de politiques... » (MALLET, 1991, p.85).

---

<sup>4</sup> Une évolution démographique stable de la population active suppose que lorsqu'un certain nombre de salariés part en retraite, le même nombre de jeunes salariés entre sur le marché du travail pour les remplacer.



Or, en France, les entrepreneurs français ont porté une attention faible au vieillissement de leur main-d'œuvre au moins jusqu'au début des années 90. Ainsi, jusqu'à la fin des « trente glorieuses » (début des années 70) la démographie salariale était restée favorable grâce au « baby boom » d'après guerre, depuis la situation s'est inversée. Au niveau global, en 2025 plus du quart de la population (27% à 30%) aura dépassé l'âge actuel de la retraite et moins du quart (23%) aura moins de 20 ans contre respectivement 20% et 26% actuellement<sup>5</sup>. Quant à la population active, l'âge médian de la population en âge de travailler (18 à 64 ans) passera de 39 ans en 1995 à 42 ans en 2015, alors qu'il avait baissé de 3 ans de 1950 à 1980, passant de 40 à 37 ans (MARCHAND ET SALZBERG, 1996).

Pour autant, cette constatation empirique n'a pas été perçue par la plupart des employeurs. C'est au moins ce que suggèrent les données de l'enquête Ministère du Travail-DARES 1992 selon laquelle 82% des responsables de la GRH interrogés pensent que ces dernières années la proportion des moins de trente ans a augmenté ou est restée stable, 74 % d'entre eux prévoient une tendance identique pour l'avenir. 79 % pensent que ces dernières années la proportion des plus de 50 ans a diminué, 57% d'entre eux prévoient une tendance identique pour l'avenir. 8,5 % réalisent des prévisions systématiques à 3 ou 5 ans sur l'évolution démographique des emplois (GUILLEMARD ET SALZBERG, 1994).

Les entrepreneurs français dont la plupart pratiquait la rémunération à l'ancienneté ont donc été peu soucieux de l'évolution de leur démographie salariale, du moins jusqu'à ces dernières années. Le vieillissement de la population qui n'avait pas été anticipé a généré de lourdes charges de personnel. En outre, la prise de conscience de l'accroissement des coûts salariaux a été tardive, car la part des augmentations salariales due à l'ancienneté aurait été difficilement décelable pendant la période inflationniste (SCHAWB, 1987).

Il est important de noter, que les préretraites ont permis, essentiellement pour certaines catégories de salariés de l'industrie, de pallier en partie les inconvénients de l'absence d'anticipation des employeurs concernant l'évolution de leur démographie salariale. Toutefois, le mécanisme de préretraite ne dispense pas l'employeur du paiement de la rente au salarié. De fait, la plupart des mises en préretraite s'accompagne d'un pécule versé au départ du salarié et/ou d'un financement partiel de la pension versée jusqu'à la date légale de départ en retraite. Il s'agit donc d'un versement anticipé de la rente. L'intérêt pour l'employeur est néanmoins de diminuer à court terme sa masse salariale d'une part et d'autre part, de bénéficier d'une prise en charge d'une partie de la rente due aux salariés par l'état via notamment le FNE (Fond National pour l'Emploi) qui participe au financement des préretraites dans le cadre des politiques de lutte contre le chômage. Par ailleurs, le versement de primes de licenciement dans le cadre d'un licenciement économique peut également être assimilé à un remboursement anticipé de la rente. De fait, Il est relativement intéressant de constater que la loi de 1978 qui a

---

<sup>5</sup> Source « Tableau de l'Economie Française » INSEE 2001.

généralisé la mensualisation des salaires comportait également la généralisation de l'octroie et du calcul de la prime de licenciement en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise, ceci à une période où les licenciements économiques se multiplient.

En tout état de cause, en regard du principe du paiement différé, la remise en cause de la rémunération à l'ancienneté en France est vraisemblablement imputable, en partie au moins, à l'absence de provision des rentes dues aux travailleurs âgés, d'une part. D'autre part, elle résulte de l'absence d'effets incitatifs du paiement différé lorsqu'il n'existe pas de menace crédible de ne pas obtenir les augmentations de salaires<sup>6</sup>. Ce dernier argument trouve une justification dans les évolutions qui ont conduit nombre d'entreprises françaises à individualiser les salaires.

## II. DE LA REMUNERATION SYSTEMATIQUE A L'ANCIENNETE A L'INDIVIDUALISATION DES SALAIRES

Actuellement le mode de rémunération qui semble succéder à la rémunération systématique à l'ancienneté est l'individualisation des salaires. La substitution de l'un à l'autre peut être illustrée en se référant au triptyque GVT, soit Glissement Vieillessement et Technicité. Ces éléments contribuent à l'accroissement des salaires. Le premier (glissement) concerne les augmentations accordées dans un même poste en fonction du mérite ou des performances, le second (vieillessement) correspond aux augmentations liées à l'ancienneté. Enfin, le dernier effet (technicité) est dû au remplacement de travailleurs peu qualifiés par des travailleurs plus qualifiés. Technicité et glissement peuvent être maîtrisés par l'entreprise dans le cadre d'une gestion de la main-d'œuvre adaptée. En revanche, cet argument explique le recours à l'individualisation des salaires qui substitue l'effet de glissement (mieux maîtrisé) à celui du vieillissement (SCHAWB, op.cit.).

Toutefois, la substitution partielle de l'individualisation des rémunérations à l'octroi d'augmentation de salaire à l'ancienneté systématique n'est pas justifiée uniquement par la recherche d'une maîtrise accrue de l'évolution de la masse salariale. Celle-ci résulte aussi de la « nécessaire » individualisation des rémunérations liées aux évolutions contextuelles. En effet, le besoin d'adaptation issu d'évolutions technologiques et organisationnelles justifie une gestion plus individualisée des salaires pour le personnel impliqué dans le processus de production, surtout depuis la fin des années 1980 (HATCHUEL ET SARDAS, 1994). Dans ce contexte, l'individualisation des rémunérations est surtout le résultat des innovations organisationnelles associées aux évolutions du marché, la concurrence exacerbée sur des gammes de produits de plus en plus étendues et changeantes exigeant des entreprises une adaptation rapide à leur environnement. Les délais deviennent alors un souci majeur pour répondre le plus vite possible à la demande des clients qui évolue rapidement. Ces obligations nécessitent une qualité accrue des produits afin d'assurer une efficacité maximale des processus de

---

<sup>6</sup> Pour un exemple du constat de cette inefficacité au sein d'une grande entreprise française voir, notamment, EUSTACHE ET JOLIVET (1997).

production. Il est alors nécessaire d'impliquer beaucoup plus les individus, ce qui justifie l'individualisation (COHENDET ET LLERENA, 1994).

Ainsi, l'individualisation des rémunérations a débuté au milieu des années 80 en France (en 1986 selon SANDOVAL, 1996) et les augmentations individualisées des salaires ont concerné 36% des entreprises en 1989 contre 23% en 1987<sup>7</sup> pour atteindre plus de 50% en 1992<sup>8</sup>.

### **Paiement différé et individualisation des salaires**

Le modèle à paiement différé a souvent été associé en France à la rémunération systématique à l'ancienneté. Son déclin semble donc avoir pour corollaire l'abandon du principe du paiement différé et donc une diminution voire une disparition de l'utilité de cette conceptualisation. Or, la rémunération à l'ancienneté telle qu'elle apparaît dans les modèles économiques diffère des augmentations systématiques. D'une part, le niveau de salaire est lié à la performance. D'autre part, les contrats incitatifs sont interindividuels et leur efficacité est limitée dès lors que les augmentations sont généralisées par catégorie ou globalement au sein de l'entreprise.

Ce n'est donc pas la rémunération à l'ancienneté au sens « économique » du terme qui est, en partie, abandonnée mais son utilisation comme mode d'incitation global et systématique. En outre, la perspective individuelle des modèles de la théorie des incitations est en totale adéquation avec la tendance actuelle à l'individualisation des rémunérations. L'individualisation des salaires en France doit, en effet, être rapprochée du concept anglo-saxon de rémunération au mérite (merit pay). « La rémunération au mérite peut être définie comme des augmentations de salaire individuelles basées sur la performance du travailleur évaluée individuellement au cours d'une période de temps antérieure » (HENEMAN, 1992, p.6). Ainsi, en France, le système traditionnel implique que l'augmentation porte sur le salaire de base de manière irréversible (ROUSSEL, op.cit.). En cela, l'individualisation diffère de la rémunération fondée sur les mérites ponctuels qui récompense par une prime occasionnelle la performance du salarié à un instant t. Cette dernière n'entre pas dans le cadre du salaire de base auquel s'applique l'individualisation.

Toutes ces considérations sont en accord avec les modèles de la théorie des incitations qui « regardent vers l'avant » (forward looking), i.e. que la rémunération de demain dépend des performances d'aujourd'hui. Dans le cadre de l'individualisation les accroissements de salaire à l'ancienneté ne sont pas systématiques, de telle sorte que la « menace » de ne pas être augmenté est réelle garantissant l'efficacité du contrat incitatif.

Toutefois, pour les premières versions du modèle à paiement différé (LAZEAR, 1979, notamment), la menace invoquée en cas de fraude est le licenciement du « tire au flanc » et non une absence d'augmentation. Or, le licenciement systématique des salariés dont on constate la fraude n'est pas une

---

<sup>7</sup> Source Enquête Emploi - Ministère du travail 1990.

<sup>8</sup> Source Premières Synthèse, n°57 - 1994

hypothèse toujours réaliste (REID, 1988). Par exemple, les coûts fixes d'embauche (formation, notamment) et les coûts de licenciement (particulièrement élevés dans certains pays) limitent la validité d'une telle hypothèse. En outre, ces coûts augmentent avec l'ancienneté des travailleurs (WACHTER ET WRIGHT 1990, BALLOT ET ZENOU, 1996). De fait, la sanction par une rémunération moindre paraît plus réaliste. Certains modèles, reposant sur l'absence d'augmentation et non le licenciement du salarié détecté dans l'attitude du tire au flanc ont ainsi succédé au modèle de Lazear (ZYLBERBERG, op.cit., LEMISTRE, 2000).

Par ailleurs, il est important de noter que l'existence d'une menace crédible permet de recruter et de stabiliser les salariés les plus performants. Dans le cas d'une relation d'emploi, l'entrepreneur ne peut, en effet, connaître les qualités exactes d'un salarié lors de son recrutement. Le travailleur peut alors surévaluer ses compétences sans que l'employeur puisse le constater rapidement. C'est le problème dit de « sélection adverse ». Or, dans le cadre du paiement différé, lorsque le salarié surévalue ses performances ex-ante, une telle attitude est équivalente à celle du « tire au flanc » car si le salarié est moins productif que prévu, il est probable que la caution ne lui sera pas restituée. Le travailleur a donc tout intérêt à « révéler » la valeur exacte de sa productivité s'il veut percevoir la rente de fin de carrière. D'autant que, « dans une perspective de long terme, il est difficile de maintenir l'hypothèse selon laquelle les firmes n'observeraient pas les caractéristiques productives de leur personnel » (CAHUC ET ZYLBERBERG, 1996, p.193). Cette argumentation rejoint celle de SALOP ET SALOP (1976) qui ont montré que l'employeur, en proposant un profil de gain croissant avec l'ancienneté, sélectionne les travailleurs qui ont la plus faible probabilité de quitter rapidement la firme<sup>9</sup>.

### **Limites de l'individualisation et paiement différé**

La mise en place de modes de rémunérations systématiques à l'ancienneté ou de l'individualisation des salaires demeure subordonnée à la possibilité pour la firme d'établir des plans de carrière, i.e. à sa maîtrise « relative » de l'avenir. Les entreprises doivent, en effet, pouvoir assurer le paiement différé. C'est le problème dit de « double risque moral ». Le risque de voir l'entreprise ne pas remplir ses engagements s'ajoutant à celui du « tire au flanc » côté salarié. Les conséquences de cette situation conduiraient majoritairement les entreprises les moins soumises aux aléas conjoncturels à mettre en œuvre le paiement différé. La distinction est souvent effectuée entre petites (et moyennes) et grandes entreprises, les salariés de ces dernières ayant notamment les rendements de l'ancienneté les plus élevés en France<sup>10</sup>.

Toutefois, même au sein des grandes firmes on retrouve une dualité entre salariés bénéficiants de modes de rémunérations à long terme, les salariés du « Marché Interne », et les autres qui sont

---

<sup>9</sup> Dans ce modèle au moment du recrutement, les travailleurs connaissent parfaitement leur probabilité de quitter la firme plus ou moins rapidement alors que l'employeur l'ignore (sélection adverse). Ainsi, les individus susceptibles de quitter la firme rapidement sont-ils « découragés » par la perspective d'obtenir des gains élevés dans plusieurs années.

rémunérés au prix du marché sans perspective de carrière dans la firme qui les emploie, les salariés du marché dit externe (GLAUDE, 1986). Cette dualité existe vraisemblablement aussi au sein des petites et moyennes entreprises. De plus, la maîtrise de l'avenir n'est pas uniquement conditionnée par la taille de la firme, la partition Marché Interne/Marché externe via la taille des firmes n'est donc pas totalement pertinente. La partition entre emplois paraît alors d'autant plus justifiée que les propriétés des modèles à paiement différé conduisent à appliquer ou non ce principe selon des modalités différentes en fonction du type d'emploi, les caractéristiques de l'emploi occupé déterminant en grande partie la probabilité de contrôle.

Les études permettant de vérifier cette conjecture sont relativement rares, compte tenu de la difficulté de mesure de l'écart salaire – productivité. A notre connaissance il n'en existe pas pour la France. En revanche, KOTLIKOFF ET GOKHALE (1992), FLABBI ET ICHINO (2001) respectivement pour les Etats-Unis et l'Italie ont établi cette relation en ayant recours à des indicateurs de productivité plus ou moins objectifs selon les catégories. FLABBI ET ICHINO se sont intéressés aux « supervisors » et KOTLIKOFF ET GOKHALE aux « managers » et aux vendeurs, le principe du paiement différé s'est avéré pertinent pour les deux premières catégories et pas pour la dernière. Les vendeurs font, en effet, partie des rares catégories pour lesquelles les performances peuvent être évaluées objectivement. En d'autres termes leur probabilité de contrôle est égale à un<sup>11</sup>.

L'individualisation risque donc de renforcer le rôle des caractéristiques de l'emploi occupé, les employeurs bénéficiant, dans ce cadre, davantage de liberté pour appliquer le paiement différé aux emplois pour lesquels il semble pertinent.

Toutefois, si l'application du principe du paiement différé est étroitement liée à la probabilité de contrôle, la contribution productive des salariés doit être évaluée au moins périodiquement. Une telle évaluation peut être empreinte de beaucoup de subjectivité pour certaines catégories de salariés. Si la rémunération basée sur les performances individuelles est tout de même maintenue au sein de ces catégories, les salariés non récompensés s'estimeront lésés et le mode de rémunération leur paraîtra inéquitable. Or, le manque d'équité peut générer des comportements d'infidélité à l'égard de l'entreprise tels que la démission ou l'absentéisme ou faire naître des coalitions qui s'opposeront à l'employeur (DAVID ET SIRE, 1993). La rémunération individualisée est alors un facteur d'efficacité pour certains individus (ceux qui seront « jugés » méritants, d'une manière plus ou moins subjective) mais elle serait un facteur d'inefficacité collective. Une trop grande subjectivité dans l'évaluation des performances devrait donc conduire les employeurs à préférer, pour certaines catégories de salariés, les augmentations catégorielles à l'ancienneté aux augmentations individualisées (AMADIEU, 1991).

---

<sup>10</sup> Voir Lemistre (2002) pour un exposé des résultats des principales études menées en France sur ce sujet.

<sup>11</sup> Cela ne signifie pas que le principe du paiement ne s'applique pas pour ces catégories qui perçoivent souvent des « primes d'objectifs » qui récompensent leurs ventes passées. Toutefois, il s'agit ici d'augmentations réversibles ne s'appliquant pas au salaire de base. En fait, le différé de paiement arrive à terme dès lors que les performances ont été mesurées, i.e. dès lors que l'incertitude est levée.

La mise en place de systèmes de rémunération individualisés conduit néanmoins à perfectionner les modes d'évaluation. L'une des modalités mise en place est le développement des entretiens individuels périodiques utilisés par 53% des entreprises ayant individualisé les rémunérations contre 40% pour les entreprises qui accordent uniquement des augmentations générales (COUTROT, 1994). Compte tenu de ces évolutions, les problèmes d'équité interne susceptibles de limiter l'utilisation de l'individualisation des rémunérations au profit d'augmentations de salaire systématiques à l'ancienneté peuvent s'estomper, mais pour certains emplois objectiver les performances ne sera certainement pas possible. Une solution est de garder un système d'augmentations généralisées à l'ancienneté pour les catégories de travailleurs pour lesquels la subjectivité dans l'évaluation est trop élevée. L'effet incitatif du contrat est alors limité, à moins de supposer qu'il existe une sanction collective, l'employeur limitant l'augmentation si de nombreux salariés adoptent l'attitude du « tire au flanc ».

L'application d'un tel mode de rémunération peut être limitée en France compte tenu de la législation sur les « usages ». En effet, si des augmentations sont accordées plusieurs années durant à des salariés uniquement en fonction de leur ancienneté, la pratique est considérée comme un « usage ». Cette dernière est alors opposable à l'employeur et doit être prolongée. Une solution, pour « contourner » cette contrainte légale, est d'accorder des augmentations individualisées aux salariés en respectant « globalement » la règle de l'âge mais selon des calendriers variables. Par exemple, un individu obtient une augmentation au terme de cinq années passées au sein de la firme alors qu'un autre n'est augmenté qu'après six ou sept années d'ancienneté, le décalage temporel pouvant être compensé par une augmentation plus conséquente. Cette démarche permet, non seulement à l'employeur de conserver une « menace crédible » à l'encontre de ses salariés, mais aussi de pratiquer une gestion des rémunérations plus flexible. Par exemple, si une année donnée l'entreprise effectue de gros investissements ou est victime de difficultés passagères les augmentations peuvent être différées.

Le fait que l'individualisation des rémunérations apparaisse particulièrement développée en France comparativement au Québec et à l'Angleterre témoigne vraisemblablement de l'utilisation de ce mode de rémunération par les entrepreneurs pour s'affranchir des contraintes légales (SIRE ET TREMBLAY, op.cit.). Au Québec et en Angleterre, en effet, le droit du travail est moins contraignant. En conséquence, il est possible « qu'il existe un phénomène compensatoire entre les formes de flexibilité » (SIRE ET TREMBLAY, op.cit., p.350).

On peut s'interroger, néanmoins, sur les conséquences de l'individualisation pour l'ensemble des salariés. Le principal défaut d'une rémunération fondée sur les performances individuelles est évidemment de dualiser le marché du travail entre les salariés les plus performants et les autres, ce qui est déjà le cas pour les promotions et les formations qui les accompagnent (HANCHANE ET JOUTARD, 1998). Toutefois, le dualisme n'est envisageable dans notre cadre d'analyse qu'à la condition que les travailleurs l'acceptent, les critères d'évaluation des performances devant faire l'objet d'un consensus. Un contrat incitatif explicite ou implicite n'est efficace, en effet, que si les salariés concernés

reconnaissent comme légitimes les modes d'évaluation. Dans le cas contraire, l'évaluation est évidemment jugée trop subjective. Deux cas polaires permettent d'illustrer le raisonnement : L'étude de EUSTACHE ET JOLIVET (1997) concerne deux grandes entreprises françaises du secteur de la chimie et de l'assurance. Au sein de ces firmes l'individualisation a été mise en place dans le cadre de négociations, ces dernières ayant permis son succès ou son acceptation par les salariés. En revanche, au sein de la société Delzongle, les salaires individuels étaient différents pour des individus aux caractéristiques individuelles proches sauf l'ancienneté qui était compensée par une prime. Une salariée rémunérée moins que les autres sans justification a priori a alors poursuivi son employeur qui a été condamné en dernière instance par la cour de cassation sur la base du principe à « travail égal salaire égal »<sup>12</sup>.

Il est important de noter néanmoins que « la notion « à travail égal, salaire égal » ne porte pas atteinte au pouvoir de fixation des salaires par l'employeur. Ce principe n'a pas pour effet d'obliger l'employeur à rémunérer l'ensemble de ses salariés de la même manière. En effet, dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur pourra continuer d'individualiser les salaires de son personnel dès lors - mais il en a toujours été ainsi - que cette individualisation se justifie selon des critères objectifs par des différences de compétence, de comportements, de responsabilité... » (BEAUZAC, 1997, p.20). En d'autres termes, la recherche de critères objectifs d'évaluation des performances est nécessaire non seulement d'un point de vue économique mais aussi au plan juridique.

Par ailleurs, quand bien même la mesure des performances serait objectivée, l'individualisation des salaires ne dispense pas les employeurs de pratiquer une gestion dynamique des salaires en prenant en compte l'évolution de leur démographie salariale. En effet, même si les augmentations sont individualisées le principe du paiement différé a, par définition, toujours pour corollaire des versements à plus ou moins long terme de rentes aux plus âgés compensées ou non par les cautions perçues auprès des plus jeunes. Toutefois, l'individualisation en permettant de différer les augmentations pourra faciliter la gestion du phénomène démographique. De plus, à moyen terme le problème démographique lié à la gestion de la rente est susceptible de s'estomper, un nombre relativement important d'individus en fin de carrière partant en retraite (génération des baby-boomers). Si le nombre de jeunes actifs occupés ne diminue pas, voire augmente, la démographie salariale serait alors « temporairement » favorable car le nombre d'individus versant une caution serait supérieur à celui percevant une rente<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> La règle à « travail égal, salaire égal » est énoncée par les articles L.133-5, 4<sup>ème</sup> alinéa et L.136-2, 8<sup>ème</sup> alinéa du code du travail. L'arrêt concerné est l'arrêt Ponsolle Cass. soc., 29 octobre 1996 ; sté Delzongle c/Mme Ponsolle [arrêt n°4122 P+F].

<sup>13</sup> Pour que la situation démographique soit effectivement favorable, le nombre de jeunes actifs employés doit progresser en regard des plus âgés. Ainsi, le taux de chômage des jeunes ne doit pas augmenter et la part relative des jeunes dans la population active ne doit pas diminuer. A priori, le départ en retraite des baby-boomers devrait, pour certaines professions ou secteurs, augmenter le taux de recrutement (pour une synthèse des projections voir Germe Monchatre et Pottier, 2003). A la condition que ce recrutement ne soit pas défavorable aux jeunes, la démographie salariale sera alors favorable.

\*

\* \*

Le principe du paiement différé a souvent été associé à la rémunération « systématique » à l'ancienneté telle qu'elle a été et est encore, dans une moindre mesure, pratiquée en France. Or, le modèle à paiement différé s'avère être beaucoup plus proche des pratiques d'individualisations de salaires qui se sont développées en France depuis les années 80 que de la rémunération systématique à l'ancienneté.

Dans le cadre de la rémunération systématique à l'ancienneté, en effet, la seule vertu du paiement différé est de stabiliser la main d'œuvre. L'incitation au travail n'est obtenue que s'il existe une « menace crédible » et individuelle de ne pas obtenir les augmentations de salaires. Ce qui n'est évidemment pas le cas dès lors que les augmentations sont systématiques. En revanche, l'individualisation des salaires permet de sanctionner les salariés « tire au flanc ». Toutefois, le contrôle individualisé des salariés pose des problèmes d'équité interne dès lors que les critères d'évaluation sont, en partie au moins, subjectifs. Le principe de droit français à « travail égal salaire égal » montre bien alors les limites des pratiques d'individualisation si les critères d'évaluations ne sont pas clairement objectivés. Pour éviter ces problèmes les employeurs peuvent augmenter les salariés à tour de rôle, ce qui peut conduire à revenir en partie au principe de séniorité. Quelle différence alors entre l'individualisation et la rémunération systématique à l'ancienneté et surtout quel intérêt pour l'employeur d'être passé de l'une à l'autre ? Le modèle à paiement différé donne une réponse vraisemblable, l'individualisation permettant de rétablir une menace crédible à l'encontre des salariés soit en différenciant plus ou moins les augmentations soit en les différant dans le temps.

Par ailleurs, l'individualisation donne davantage de liberté pour différencier les modes de rémunération entre les catégories de travailleurs. Les augmentations systématiques à l'ancienneté, si elles sont souvent catégorielles, sont, en effet, aussi parfois généralisées à la plupart des salariés d'une entreprise, notamment via des conventions collectives. Or, la légitimité du paiement différé comme mécanisme incitatif est liée à la probabilité de contrôle et le travail de certains salariés peut être facilement contrôlé (les commerciaux, par exemple), les augmentations à l'ancienneté sont donc moins justifiées pour ces travailleurs et devraient, au moins, être différenciées de celles des autres salariés.

L'individualisation conduirait alors à diversifier davantage les augmentations entre les catégories de salariés. Compte tenu des propriétés du modèle à paiement différé, les profils de gains seraient alors de plus en plus accentués pour les catégories où le contrôle est difficile. De fait, les rendements de l'ancienneté des professions à dominante « technique » semblent avoir diminué relativement à ceux concernant les emplois du tertiaire où la mesure des performances est plus difficile (LEMISTRE, 2003).

En tout état de cause, le modèle à paiement différé, alors qu'il pouvait sembler dépassé, peut manifestement jouer un rôle important dans l'analyse de l'efficacité de l'individualisation des salaires.



## Bibliographie

- ABOWD, KRAMARZ ET MARGOLIS, « High workers and high wage firms », *Econometrica*, vol.67, n°2, pp.251-333, 1999.
- ABRAHAM K.G., FARBER H.S., « Job duration, Seniority, and Earnings », *American Economic Review*, n°77, pp. 278-297, 1987.
- ALTONJI J. ET SHAKOTKO R., « Do wages rise with job seniority ? », *Review of Economic studies*, 54, pp.437-459, 1987.
- ALTONJI J. ET WILLIAMS N., « Do wages rise with job seniority ? A reassessment », *NBER working paper*, n°6010, 1997.
- AMADIEU J.F., « Salaires à l'ancienneté et organisation hiérarchisée : les vertus des vieilles recettes », *Edité par l'AGRH (Association de Gestion des Ressources Humaines), Symposium n° 5*, p. 426-429, 1991.
- BALLOT G. ET ZENOU Y., « Appariement et rotation de la main-d'oeuvre: une analyse théorique et économétrique sur données de panel d'entreprises », *Economie et Prévisions*, n°102-103, p.129-141, 1992.
- BEAUZAC G., « L'individualisation des salaires : oui... mais. », *la Semaine Juridique*, n°2, janvier, p.20, 1997.
- BECKER G., « *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education* », University of Chicago press ed., 1975.
- BRUNHES B., « *La flexibilité du travail : définition et modèles* », *Cahiers Français*, n°246, mai-juin, p.12-24.
- CAHUC.P ET ZYLBERBERG.A, « *La formation des salaires et les déterminants du chômage* », éditions De Boeck Université, Collection Economie du travail, 608.P., 1996.
- CARMICHAEL H.L., « Firm Specific Human Capital and Promotion Ladders », *Bell Journal*, N°14, p.251-258, 1983.
- COHENDET.P ET LLERENA., in « *Les nouvelles rationalisations de la production* », Cepadues édition, collection automatisation et production, p.16-25, 1994.
- COUTROT T., « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », *DARES, Premières synthèses*, n°94, p.1-6, 1994.
- DAVID P. ET SIRE.B, « *Gestion stratégique des rémunérations* », Editions Liaisons, Collection option-gestion, 1993.
- EUSTACHE D., « les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés », *Etude CEREQ*, n°69, 1996.
- EUSTACHE D. ET GUILLOTIN Y, «Analyse longitudinale et nouvelle politique de rémunération : un premier exemple », *Communication aux XLIVe congrès de l'Association Française de Sciences Economiques* », Paris, septembre, 18 p., 1995.
- EUSTACHE D. ET JOLIVET T., « Partage de la GRH et régulation salariale : le cas des augmentations individualisées », *Actes du 8<sup>e</sup> congrès de L'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaine « GRH face à la crise :GRH en crise »*, Montréal 4-5 septembre, p.220.229, 1997.
- FLABBI L. ET ICHINO A. « Productivity, seniority and wages : new evidence from personnel data », *Labour Economics*, vol. 8, n°3, pp.359-388, 2001.
- GERME J-F, POTTIER F ET MONCHATTRE S., . « *les mobilités professionnelles: de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires* », la documentation française, 2003.
- GLAUDE M., « Ancienneté, expérience et théorie dualiste du marché du travail », *Economie Appliquée*, n°4, pp.847-876, 1986.
- GRANDJEAN C., « Modalités nouvelles de la rémunération à l'ancienneté », *Travail et Emploi*, n°41, p.7-18, 1989.
- GUILLEMARD A M. ET SALZBERG L., « *Emploi et vieillissement* », Cahier Travail et Emploi, Edition de la Documentation Française, 1994.
- HANCHANE S. ET JOUTARD X., « Une approche empirique de la structure du marché du travail : salaires, formes de mobilité et formation professionnelle continue », *Economie et Prévision*, n°135, p. 57-75, 1998.
- HASHIMOTO M., « Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment », *American Economic review*, juin, pp.475-482, 1981.

- HATCHUEL.A ET SARDAS.J.C, in « *Les nouvelles rationalisations de la production* », Cépadués édition, collection automatisation et production, p. 1-15, 1994.
- HENEMAN R.L, « *Merit Pay* », édité par Addison-Wesley publishing Company, 1992.
- JENSEN M.C ET MECKLING W.H, « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3., p.305-360, 1976.
- KOTLIKOFF L. ET GOKHALE J. , « Estimating a firm's Age-Productivity profile using the present value of worker's earnings », *Quarterly Journal of Economics*, vol.107, pp.1215-1242, 1992.
- LAZEAR E.P., « Why is There Mandatory Retirement? », *Journal of Political Economy*, n° 87 Décembre, p. 1261-1284, 1979.
- LAZEAR E.P., « Retirement from the labor force », in *Handbook of Labor Economics Ashenfelter et Layard ed.*, Vol.1, pp.305-355, 1986.
- LAZEAR E.P., « Job Security Provisions and Employment », *Quarterly Journal of Economics*, n° 105 Juin, p. 699-726, 1990.
- LAZEAR.E.P, « *Personnel Economics for managers* », John Wiley and Sons ed., 1998.
- LEMISTRE P., « Transformation des Marchés Internes en France - Une approche par catégorie d'emplois », *revue d'Economie Appliquée*, n°2, p.123-160, 2003.
- LEMISTRE P., « *Ancienneté, formation et incitations au travail – contribution à l'analyse des carrières salariales en France* », Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, Université de Toulouse 1, 2000.
- LEMISTRE P. ET PLASSARD J-M., « Stratégies de mobilité et rendements de l'ancienneté en France », *Economie et Prévision*, juillet-septembre, n°155, vol.4, 2002.
- LOLLIVIER S. « De nouvelles modalités de formation des bas salaires dans l'industrie et le BTP », *Economie et Statistiques*, n°282, pp.37-45.,1995.
- MALINVAUD.E, « Pourquoi les économistes ne font pas de découvertes », *Revue d'Economie Politique*, n°106 nov.déc., p. 929-942, 1996.
- MALLET L., *Gestion Prévisionnelle de l'emploi*, Editions Liaisons, Collection option-gestion,, 1991.
- MARCHAND.O ET SALZBERG.L, «La gestion des âges à la française, un handicap pour l'avenir? », *INSEE Données sociales*, p. 165-173, 1996.
- MINCER J., *Schooling, experience and earning*, New York/Londres, Columbia University Press., 1974.
- PRENDERGAST C., « The role of promotion in inducing specific human capital acquisition », *The Quarterly Journal of Economics*, May., pp.523-534, 1993.
- REID F., « Economic aspects of mandatory retirement », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.43, n°1, pp. 101-115, 1988.
- REYNAUD E. ET REYNAUD J-D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », in *le Travail Humain*, p.227-238, 1994.
- ROUSSEL.P, « Salaire individualisé- Rémunération au mérite : impasse ou avenir » , in « *les rémunérations* », ed. Vuibert collection entreprendre, p.81-99, 2000.
- SALOP J. ET SALOP S., « Self-selection and turnover in the Labor Market », *Quarterly Journal of Economics*, n° 90 novembre, pp.619-627, 1976.
- SANDOVAL V., « Dix ans d'évolution des salaires dans le secteur privé », *premières synthèses*, n°96-07-28-2, p.1-4, 1996.
- SHAPIRO C. ET STIGLITZ J., « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *American Economic Review*, voir pp.
- SCHAWB.L, « L'individualisation des salaires », *Les Cahiers Français*, n° 231 Mai-Juin, p. 25-29, 1987.
- SIRE.B ET TREMBLAY M., « Eclatement des politiques de GRH selon l'espace culturel : une comparaison internationale des politiques de rémunération », in « *Ressources Humaines : une gestion éclatée ?* », Economica, p. 335-352, 1998.
- TOPEL R., « Specific capital, mobility, and wages : wages rise with job seniority », *Journal of Political Economy*, vol.99, n°1, pp.145-175, 1991.
- WACHTER M.L. ET WRIGHT R.D, « The Economics of internal labor Market », *Industrial Relations*, vol.29, n°2, pp.240-262., 1990.
- ZYLBERBERG A., « Effort et contrat: quelques enseignements concernant le marché du travail », *Economie et Prévision*, n°113-114, p.1-20, 1994.